



# РАБОТА В МУЛТИКУЛТУРНА СРЕДА

Модул soft skills

## АБСТРАКТНО

” Няма разнообразие без идентичност, тъй като няма идентичност без разлики” (Juliana Mallart)

Университет "Овидий" в  
Констанца

Работа в мултикултурна среда

## Съдържание

1. Ползите, възприемани от компаниите, които са насърчавали работата в мултикултурна среда	1
2. Недостатъци на културното многообразие .....	3
3. Действия .....	4
4. Политики за равни възможности .....	6
5. Добри практики .....	7
Библиография .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## Списък на фигурите

Фигура №. 1. Ползи, възприемани от компании, които насърчават културното многообразие.....	3
Фигура №. 2. Действия за културното многообразие.....	6

## Въведение

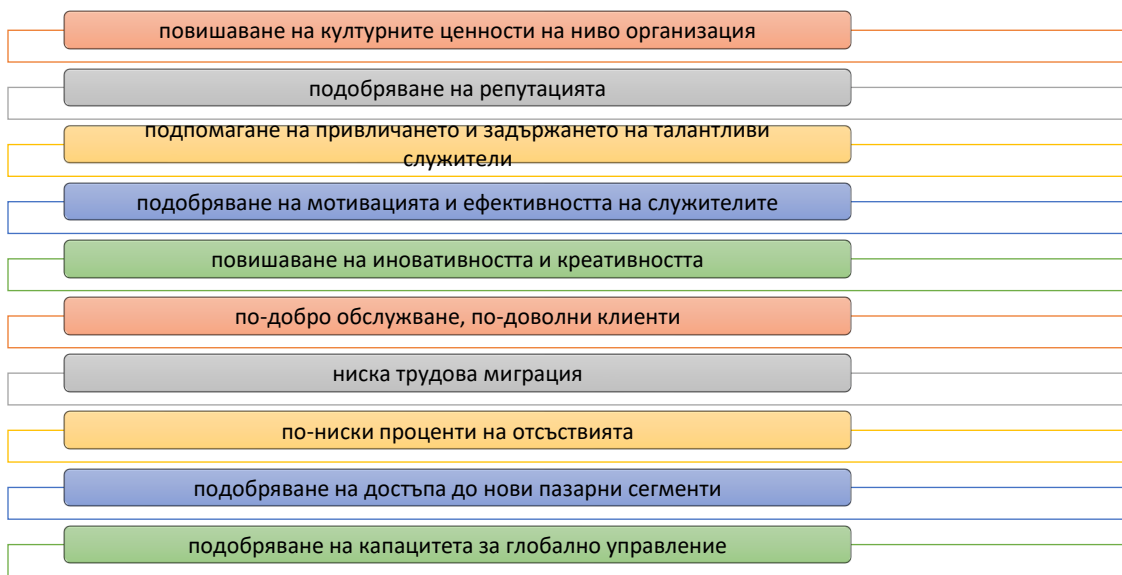
Модулет "Работа в мултикултурна среда" извежда на преден план въпроса за разнообразието в работната среда, ползите от мултикултурализма, неговите недостатъци, осигуряването на равни възможности за всички служители, като представя и някои модели на добри практики в областта на труда в една мултикултурна среда.

### **1. 1. Ползите, възприемани от компаниите, които са насърчавали работата в мултикултурна среда**

Компаниите, които популяризират работата в мултикултурна среда, включват служители от различни страни, с различни култури, различни ценности, вярвания и нагласи, различен подход към нещата, различен начин на живот и др. За тази цел компаниите трябва да предприемат стъпки, за да отговорят на различните видове служители, работещи в мултикултурна среда с предимства и недостатъци. **Основните предимства**, произтичащи от насърчаването на културното разнообразие от компаниите, са:

- ❖ имайки различни визии, култури, вярвания, служителите носят различни перспективи за решаването на различни проблеми, аспекти, които могат да доведат до увеличаване на оборота и печалбата;
- ❖ поради разнородността на работните екипи, креативността е висока, служителите давайки нови идеи и перспективи;
- ❖ регистриране на по-ниски разходи за обучение, по-малко разходи за преместване и т.н .; избягване на разходи, свързани със съдебните процеси;
- ❖ способност за привличане на ценни кандидати, които имат доверие на компании, които извършват ефективно управление на разнообразието (такива компании не насърчават дискриминацията, осигуряват възможности за равнопоставено развитие, което привлича привличат кандидати);
- ❖ имайки различни култури и решенията, предложени от служителите, са сред най-разнообразните, с по-широк избор на най-добрите възможности;
- ❖ по-ниска стандартизация и прилагане на по-гъвкави политики на организационно ниво;
- ❖ насърчаване на положителен имидж чрез интегриране и хармонизиране на служителите от различни среди и култури;
- ❖ работните екипи, съставени от хора имащи различни култури, могат да се окажат много ефективни чрез по-добро управление на взаимоотношенията с потенциални клиенти от културите, към които принадлежат, с които те говорят на един и същ език и споделят едни и същи ценности;
- ❖ привличане на нови партньори, като стейкхолдерите са по-заинтересовани от сътрудничество с организации, които имат служители от културите, от които те са част, като процесът на общуване с тях е по-лесен;
- ❖ недостигът на работна сила се преодолява, като организациите имат достъп до работна сила от напълно различни региони по света;
- ❖ подобряване на дългосрочната конкурентоспособност и постигане на средносрочни и краткосрочни резултати.

Синтезирайки, **основните ползи**, възприемани от компаниите, които насърчават културното многообразие, са показани на *Фигура №. 3*.



Фигура № 3. Ползи, възприемани от компании, които насърчават културното многообразие  
Източник: Адаптиране към Как насърчаваме управлението на разнообразието в организациите? (СРЕ (Център партньорство за равенство, 2008)

## 2. Недостатъци на културното многообразие

Културното многообразие включва ценности, нагласи, различни поведения, които могат да попречат на работните задачи и взаимоотношения, разработени на работното място, генерирайки разнообразие от мнения и решения, които, ако не се управляват в полза на компанията, могат да се превърнат в реални недостатъци.

Основните отрицателни ефекти, които могат да произтекат от лошото управление, са:

- ❖ **конфликтни ситуации**, причинени от неспазване на възгледите или убежденията на други колеги;
- ❖ **липсата на идентифициране на индивида с ценностите, убежденията на други колеги могат да доведат до лоша комуникация и напускане на организацията**, защото хората не могат да работят в неидентифицирана среда;
- ❖ **разнообразието води до стереотипни възприятия**, водещи до предразсъдъци и дискриминация; от тази гледна точка служителите в малцинството могат да бъдат дискриминирани, да имат по-малко достъп до ресурси, да се чувстват в неравностойно положение, като генерират лоши резултати;
- ❖ **могат да бъдат създадени групи въз основа на различни афинитети (ценности, вярвания, подобни култури), които могат да се конкурират с групи, които споделят различни визии и по този начин се отклоняват от действителното постигане на целите на обществото;**
- ❖ възможно е в работните групи да съществуват противоречиви **дискусии, ниски взаимодействия, отсъствия и т.н .;**
- ❖ **напрежение, стрес, причинен от лоша комуникация;**

- ❖ **по-голямата ротация на персонала**, причинена от хората, напускащи компанията, защото не се намират в споделена култура;
- ❖ **по-ниско удовлетворение на работното място**, ако колегите или ръководството не оценяват индивидуално вижданията или визията на даден служител;
- ❖ **отрицателни въздействия могат да възникнат и в областта на безопасността и здравето на работното място**, в рамките на определен работен екип, понеже възприятията за сигурност са различни;
- ❖ **трябва да се предприемат постоянни стъпки за хармонизиране на отделните култури** в рамките на компанията, като ръководството следва да обърне специално внимание на оценката и мониторинга на културното разнообразие.

### 3. Действия

**Предположенията**, на които се основава управлението на културното разнообразие, са следните (Chiriac, 2007):

- ❖ служителите очакват да бъдат третирани справедливо и коректно пред работодателите и не желаят да приемат дискриминационни плащания или несигурни условия на труд;
- ❖ служителите имат различни възприятия, ценности и вярвания, които влияят върху техните действия и решения;
- ❖ бидейки различни, служителите могат да бъдат стимулирани да работят по различен начин;
- ❖ правилното управление на културното разнообразие е съществен фактор за организационни промени и организационен успех;
- ❖ служителите чувстват необходимостта да бъдат консултирани от мениджърите, когато се вземат решения за тяхната работа;
- ❖ служителите очакват информацията и ресурсите на организацията да бъдат равномерно разпределени за всички служители, и критерият за изпълнение е този, който има предимство, когато някои служители получават повече ресурси, а други по-малко.

**Действията**, които трябва да се предприемат, за да се гарантира, че културното многообразие е стълб на подкрепа за организацията, са:

- ❖ ръководството трябва да разбере, че разнообразната работна сила води до различни перспективи и различни начини на работа и по този начин да се възползва от разнообразието от мнения на подчинените;
- ❖ ръководството трябва да признае многото възможности за обучение и предизвикателствата, породени от различните гледни точки на служителите на организационно ниво;
- ❖ организацията трябва да подкрепя личното развитие на служителите, да идентифицира и инструменти за тяхното стимулиране (например курсове за професионално обучение и за личностно развитие);
- ❖ организационната култура трябва да се основава на откритост, толерантност, конструктивно разрешаване на конфликти;

- ❖ ръководството трябва да предаде на служителите идеята, че те са ценени и ценени, за да насърчат творчеството, инициативността, новите идеи и т.н.;
- ❖ мисията на организацията трябва да бъде формулирана и съобщена на служителите, за да бъдат споделяна и от тях;
- ❖ действията, които поддържат многообразието, трябва да бъдат свързани с други действия на процесите по HR (човешките ресурси);
- ❖ компаниите трябва да използват някои параметри, които измерват разнообразието, за да оценят и наблюдават напредъка в областта на разнообразието;
- ❖ в процеса на оценяване на управленските резултати, могат да бъдат интегрирани показатели за добро управление на разнообразието от мнения, различни поведения, как да се създаде feedback за различни нагласи и поведения.

Някои примери за програми, които подкрепят културното многообразие по време на работа, се съдържат във *Фиг.4*.

Предприети действия	Примери
<b>Набиране, подбор и насърчаване на служителите</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обучение за подбор на персонал за правилен подбор на кандидатите;</li> <li>• Формална политика за набиране на кандидати от недостатъчно представени групи;</li> <li>• Менторска програма за нови служители;</li> <li>• Установяване на ясни критерии за насърчаване и съобщаването им на всички заинтересовани служители;</li> </ul>
<b>Програми за нови служители</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Програми, чрез които новодошлите в организацията се научават да ценят ценностите, уменията, очакваното поведение и знания, за да изпълнят ролята си в организацията и тяхното участие като членове на организацията.</li> </ul>
<b>Оценка</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Въвеждане в дейността по оценка на мениджърите на специфични показатели за изпълнение на равните възможности за служителите, както и правилното управление на различните нужди и поведение на служителите</li> <li>• Идентифициране на нуждите на служителите (т.е. за оценяване, признаване, контрол, развитие) и на степента, до която мениджърите управляват своите работни екипи имайки предвид тези нужди ;</li> <li>• Анализ на процесите за човешките ресурси от гледна точка на степента, в която различните поведения и нагласи на служителите се спазват и интегрират в решения и действия;</li> <li>• Определяне на измервщи показатели за оценка на представянето на служителите, и тяхното включване в системата на заплащане и възнаграждение;</li> <li>• Задаване на задачи и проекти на обективна основа, а не на лични предпочитания или несъответствия;</li> </ul>
<b>Обучение и развитие</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Програми за наставничество на служители от слабо представените групи;</li> </ul>

Предприети действия	Примери
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Семинари за мениджъри по управление на различията и културното разнообразие на служителите;</li> <li>• Операционализация и развитие на "умения" като съпричастност, самочувствие отражение, откритост, гъвкавост, емоционална стабилност;</li> <li>• Идентифициране на стереотипите, които се намират при служителите и мениджърите и включват обучителни дейности за тях;</li> <li>• Обучителни програми за мениджърите, за да се научат как да идентифицират различните нужди на служителите и начините да се чувстват ценени;</li> <li>• Обучение на ръководителите за адекватно управление на ситуации, в които служителят има различни мнения от собствените им, свързани с дадена задача или решение;</li> </ul>
<b>Професионален живот, семеен живот</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Регламенти за гъвкава работна програма;</li> <li>• Получаване на информация за специалните нужди на служителите;</li> </ul>
<b>Заплащане</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Заплатите и другите обезщетения, предоставени от организацията, се анализират от гледна точка на равно заплащане за труд с еднаква стойност.</li> </ul>
<b>Политика за тормоз</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наличие на отоворно лице за прилагане на процедурата, регистриране и разрешаване на ситуации при сплашване /тормоз, получаване на възможни оплаквания от сексуален тормоз или сплашване, прилагане на процедурата за разследване и разрешаване на ситуацията в полза на служителя и организацията.</li> </ul>

*Фигура №. 4. Действия за културното многообразие*

*Източник: Адаптиране към Как насърчаваме управлението на разнообразието в организацияте? (СРЕ  
(ЦентърПартньорствоЗаРавенство, 2008)*

#### **4. Политики за равни възможности**

Равните възможности на работното място са възпрепятствани от редица пречки, включително:

- ❖ **синдром "като мен"** - хората са свикнали да привличат сходни хора от гледна точка на културата, възрастта, религията, така че тенденцията е да се изключват хората, различни от тези "като нас", от процесите на подбор и заетост, без осигуряване на равни възможности за заетост;
- ❖ **стереотипи и предразсъдъци** - например младите бели мъже се оценяват като служители и граждани модел, докато чернокожите мъже не; следователно решенията, взети въз основа на тези заключения, в повечето случаи са погрешни и налагат бариера за даването на равни възможности;

- ❖ **схващането за лична загуба поради даването на равни възможности на работното място** - някои вътрешни групи могат да почувстват натиска на външната ангажираност от страна на висококвалифицирани хора и в желанието да запазят привилегиите и страха от загуба на контрол могат да попречат на интеграцията на други нови групи;
- ❖ **други бариери** - образованието може да бъде друга пречка за осигуряване на равни възможности;

В този контекст компаниите трябва да разработят **политики**, които интегрират служителите от различни култури и им дават справедлив достъп до съществуващите възможности в рамките на организацията. Тези правила могат да бъдат конкретизирани в:

- ❖ **програми за обучение за развитие на социалното включване**, съпричастност, проактивно отношение по отношение на интеграцията на служителите от различни културни среди;
- ❖ **действия, които подпомагат служителите в развитието на мрежи за подкрепа;**
- ❖ **хора за подкрепа за разрешаване на конфликти**, генерирани от **културното разнообразие**, към които служителите прибегват при ситуация, в която се чувстват неоправдани поради простия факт, че не са етнически или расови като мнозинството;
- ❖ **хора за подкрепа на служители с различни увреждания**, към които те могат да се обръщат, когато са изправени пред проблем;
- ❖ **включване в инспекцията по вътрешни човешки ресурси на показатели за: пол, ниво на образование, възраст, етническа принадлежност на служителите;**
- ❖ **духовната и материална награда на работните екипи, които включват различни хора от културна гледна точка и са се доказали като ефективни в постигането на целите.**

## 5. Добри практики

Някои добри практики могат да бъдат взети от различните компании, които са изразили своето проактивно отношение към културното разнообразие, както следва:

- ❖ Компанията SEGECOM в Люксембург постави за цел да анализира нуждите от развитие на всички служители;
- ❖ PWC Ирландия проведе задълбочен анализ на профила на членовете на екипа, за да определи приоритетите за персонала като част от проект на ЕС за равни възможности;
- ❖ В Полша се провежда конкурс, наречен "Компания за равни възможности", който награждава инициативите на компаниите по отношение на управлението на разнообразието и достъпа до равни възможности;
- ❖ Въвеждане на отдел за управление на многообразието (Ford Motor)

Има и компании, които директно са изразили своите послания относно подкрепата за многообразието, като използват своите послания като източник на вдъхновение:

- ❖ *Данон:* "Откриване за разнообразие". Групата отрича всяка форма на дискриминация и осигурява равни възможности за всички служители.



- ❖ *Adidas*: "Разнообразието ни помага." Разнообразието спомага за запазване на конкурентното предимство, за повишаване на мотивацията, за гарантиране на успеха и стабилността на организацията.
- ❖ *British Airways*: "Различно уникални, еднакво ценни". Непрекъснато работят за създаване на интегрираща организационна култура, опитвайки се да интегрират разнообразието във всички аспекти на услугите, които предлагат.
- ❖ *Henkel*: "Разнообразието като съставка за успеха". Компанията е убедена, че културното многообразие е креативна и иновативна сила, като отличителните култури помагат за по-доброто разбиране на пазара, нуждите на клиентите.
- ❖ *L'Oréal*: "Многообразието е приоритет". Разнообразието е ценност, както на ниво хора, екипи, така и на продуктово ниво.
- ❖ *Michelin*: "Правим разликата заедно!". Разнообразието е структуриран процес, а зачитането на хората е премахването на всяка форма на дискриминация при набирането, подбора и т.н.
- ❖ *Siemens AG*: "Стойността на разнообразието". Най-разнообразните екипи помагат на компанията да бъде иновативна, като се възползва от индивидуалните си начини за решаване на проекти.
- ❖ *Unilever*: "Нашите хора - в сърцето на компанията". Позиционирането на хората в компанията е централно, като ръководството обръща специално внимание на тяхната професионална реализация, балансът между личния и професионалния живот, като разнообразният човешки капитал е приоритет.

### Какво научихме от този курс?

- ❖ глобализацията, недостигът на работна ръка са причина за привличане на все по-разнообразна работна сила;
- ❖ културното многообразие има силно положително въздействие върху компаниите, които се възползват от творчеството, иновациите, начините за справяне с различни въпроси, увеличаването на конкурентоспособността, привличането на нови клиенти;
- ❖ културното многообразие може да има и отрицателни последици, ако не се управлява правилно, повечето от недостатъците са свързани с недоразумения, конфликти, генерирани от виждания, възгледи, различни култури;
- ❖ компаниите трябва да прилагат политики, за да се възползват от моделите на добри практики, да осигурят достъп до равни възможности за развитие, като обръщат специално внимание на интегрирането, развитието и хармонията на различни култури.



## Библиография

1. Партньорски център за равенство. (2008 г.). *Как насърчаваме управлението на разнообразието в организациите?* Получено на 21 ноември, 2018 г., от cartadiveristatii.ro:  
[http://www.cartadiversitatii.ro/images/diversity/resurse/cum\\_promovam\\_managementul\\_diversitatii\\_organizatii.pdf](http://www.cartadiversitatii.ro/images/diversity/resurse/cum_promovam_managementul_diversitatii_organizatii.pdf)
2. Chiriac, A. (2007). *Управление на многообразието в организациите*. Retrieved Noiembrie 21, 2018, from cpe.ro: <http://www.cpe.ro/wp-content/uploads/2016/03/Managementul-diversitatii-in-organizatii.-Beneficii-pentru-angajati-si-companii.pdf>